



Instituto de Controle  
do Espaço Aéreo

# MATURIDADE EM GESTÃO DE PROJETOS



DIVISÃO DE PESQUISA  
Escritório de Projetos - PEPP

2024

# Sumário

---

<b>03</b>	1. Introdução
<b>04</b>	2. Modelo de maturidade em gerenciamento de projetos
<b>06</b>	3. Aplicação na Divisão de Pesquisa
<b>07</b>	4. Nível de maturidade em Gestão de Projetos em 2024
<b>08</b>	5. Conclusão
<b>09</b>	6. Anexo I
<b>11</b>	7. Referências

2024 – Instituto de Controle do Espaço Aéreo – ICEA

Todos os direitos reservados. Permitida a reprodução parcial ou total desde que citada a fonte e que não seja para venda ou qualquer fim comercial. A responsabilidade pelos direitos autorais de textos e imagens desta obra é dos autores.

1ª edição. Ano 2024

Elaboração, distribuição, informações:

Instituto de Controle do Espaço Aéreo – ICEA

Divisão de Pesquisa – DP

Escritório de Projetos – PEPP

Endereço: Praça Marechal-do-Ar Eduardo Gomes, 50;

Campus do CTA, São José dos Campos – SP.

CEP: 12228-615

Telefone: (12) 3945-9000

E-mail: [ep.icea@fab.mil.br](mailto:ep.icea@fab.mil.br)

COORDENAÇÃO EDITORIAL – Escritório de Projetos – PEPP

# 1. Introdução

---

Apresentamos o relatório da Pesquisa de Maturidade em Gestão de Projetos 2024, realizada na Divisão de Pesquisa - DP do Instituto de Controle do Espaço Aéreo - ICEA. O objetivo desta pesquisa foi avaliar o nível de maturidade da organização no gerenciamento de projetos. Por meio das percepções dos envolvidos, buscamos identificar em que estágio a organização se encontra em relação aos temas propostos. Este diagnóstico visa compreender os pontos fortes e fracos da situação atual, proporcionando uma base sólida para o aprimoramento das práticas e ferramentas de gestão de projetos.

## 2. Modelo de maturidade em Gerenciamento de Projetos

---

O método escolhido para avaliar o grau de maturidade na DP foi o Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MMGP) desenvolvido pelo professor Darci Prado. O texto explicativo e as imagens ilustrativas sobre o modelo foram adaptados a partir do livro "Maturidade em Gerenciamento de Projetos, 3ª Edição", e da página de divulgação do autor.

De acordo com Prado, o objetivo do método é proporcionar um referencial para a organização, permitindo que ela identifique seu nível de compreensão coletiva sobre o assunto e, a partir disso, desenvolva um plano de aprimoramento para alcançar um nível de maturidade superior no gerenciamento de projetos.

O Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MMGP) foi lançado em dezembro de 2002 e já foi aplicado em diversas organizações brasileiras, tanto públicas quanto privadas. Desde 2005, a pesquisa é realizada em nível nacional, oferecendo um diagnóstico setorial sobre o grau de maturidade do ecossistema organizacional brasileiro.

Este modelo compreende 5 níveis e 7 dimensões, abrangendo processos, ferramentas, pessoas, estruturas e estratégias. Além disso, é compatível com as práticas recomendadas pelo PMBOK (PMI), ICB (IPMA) e Prince2.

O MMGP pode ser aplicado tanto a setores específicos de uma organização (como áreas técnicas e áreas de projetos) quanto à organização como um todo. Ele envolve 5 níveis de maturidade, conforme ilustrado na Figura 1.

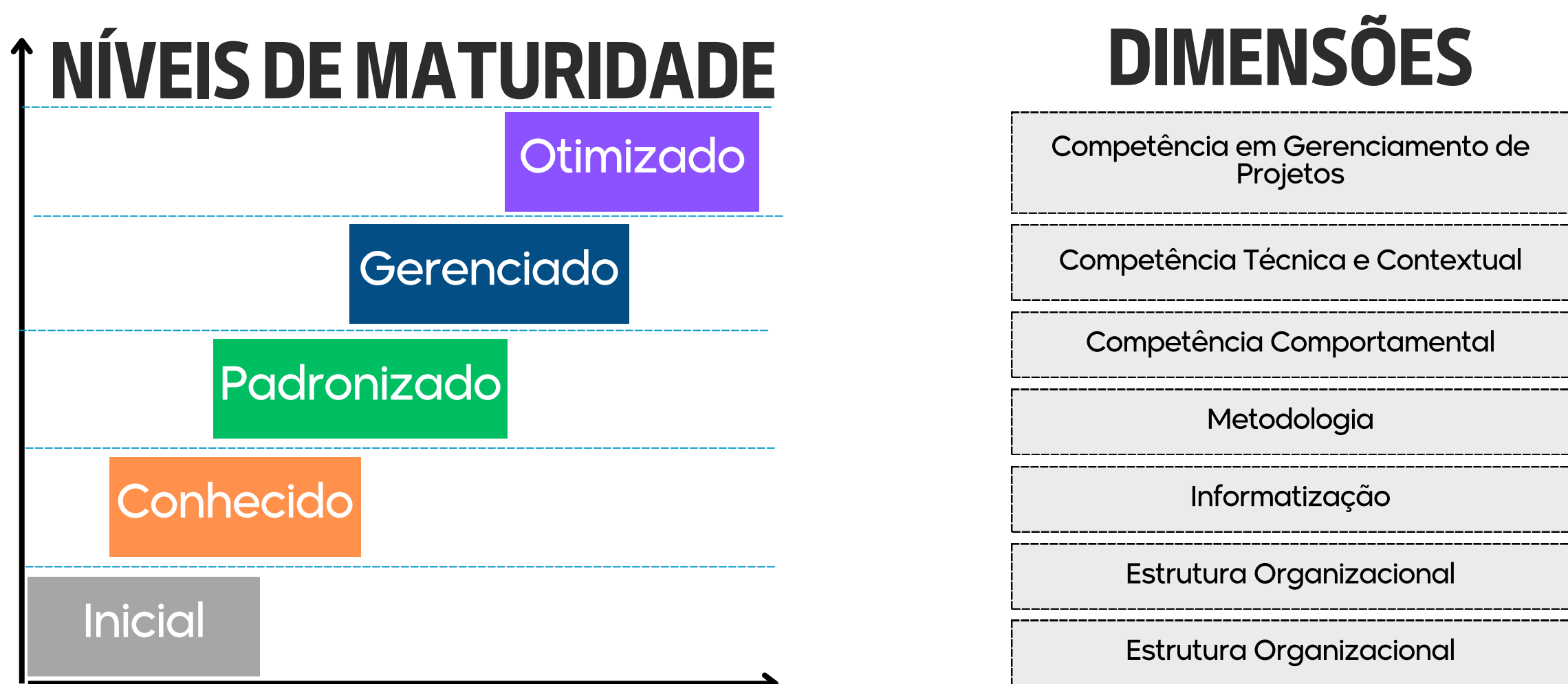


Figura 1: Níveis de Maturidade e Dimensões.  
Adaptado em: <https://maturityresearch.com/modelo-prado-mmgp/>

## 2. Modelo de maturidade em Gerenciamento de Projetos

---

Os níveis estabelecidos no modelo possuem as seguintes definições:

1. Inicial: gerenciamento de projetos de forma isolada;
2. Conhecido: gerenciamento de múltiplos projetos com baixa padronização e disciplina;
3. Padronizado: gerenciamento de múltiplos projetos de forma agrupada, disciplinada e padronizada. Escritório de Projetos participando ativamente do planejamento e controle dos projetos;
4. Gerenciado: gerenciamento de múltiplos projetos de forma agrupada, disciplinada e padronizada. Escritório de Projetos buscando melhoria contínua e Líderes de Projetos mais capacitados e com maior influência;
5. Otimizado: gerenciamento de múltiplos projetos de forma agrupada, disciplinada e padronizada. Escritório de Projetos atuando como "Centro de Excelência". Líderes de Projetos com grande autonomia.

As sete dimensões são:

1. Competência em Gerenciamento de Projetos;
2. Competência Técnica e Contextual;
3. Competência Comportamental;
4. Metodologia;
5. Informatização;
6. Estrutura Organizacional; e
7. Alinhamento Estratégico.

As dimensões acima criam a plataforma de gerenciamento de projetos, conforme a figura 2:



Figura 2: Níveis de Maturidade e Dimensões.  
Adaptado em: <https://maturityresearch.com/modelo-prado-mmgp/>

### **3. Aplicação na Divisão de Pesquisa**

---

A aplicação da pesquisa na DP foi para um grupo restrito de pessoas com a função de gerente de projetos ou pessoas que trabalham diretamente com projetos.

O questionário, disponibilizado por meio da plataforma Google Forms, é composto de 40 questões, referentes aos níveis de maturidade propostos pelo modelo.

A pesquisa contemplou as seguintes regras para preenchimento: o questionário contém 10 perguntas para cada um dos 4 níveis de maturidade, considerado o nível de maturidade "Inicial" como ponto de partida, totalizando 40 perguntas. As perguntas são de múltipla escolha, sendo possível eleger apenas uma delas em cada questão clicando ao lado da opção que reflete a situação atual de maturidade em gerenciamento de projetos da organização.

As perguntas dos níveis 2, 3, 4 e 5 possuem cinco opções de resposta. Elas refletem o grau de aderência da organização à questão formulada. Nenhum dado foi ou será utilizado para qualquer outro fim.

O questionário demanda até 30 minutos para ser respondido e inicia-se no nível 2 de maturidade, indo até o nível 5. A partir das respostas dos níveis 2, 3, 4 e 5, o nível real de maturidade é calculado. O nível 1 de maturidade, "Inicial", é tomado como existente em qualquer organização, ou seja, todas as organizações já começam com uma nota de maturidade igual a 1.

## 4. Nível de maturidade em Gestão de Projetos em 2024

A pesquisa recebeu respostas de 08 militares, e civis . O nível de maturidade aferido para a Divisão de Pesquisa, por meio da aplicação do método MMGP, foi de 1.87. Isso coloca a DP no segundo degrau da escala de maturidade, conhecido como nível "Conhecido".

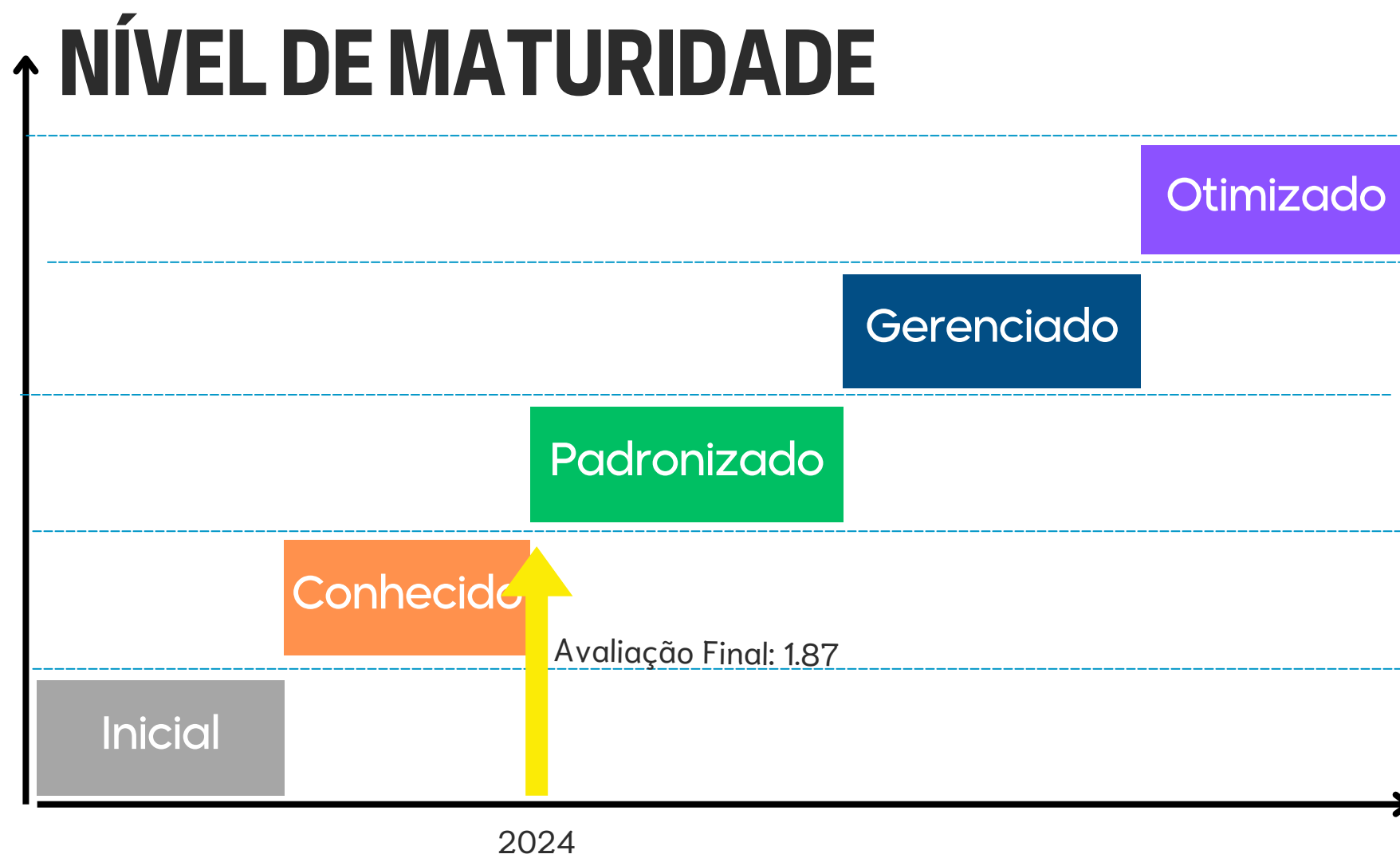


Figura 3: Níveis de Maturidade 2024.  
Fonte: Própria.

### Características do Nível Conhecido

Segundo o Modelo Prado MMGP :

O nível "CONHECIDO (iniciativas isoladas)" representa o despertar para o assunto gerenciamento de projetos. Suas principais características são:

- Conhecimentos introdutórios de Gerenciamento de Projetos.
- Uso introdutório de ferramentas (sw) para sequenciamento de atividades.
- Iniciativas isoladas para o planejamento e controle de alguns projetos.
- Cada profissional trabalha a seu modo, visto a não existência de uma plataforma padronizada para Gerenciamento de Projetos, constituída de processos, ferramentas, estrutura organizacional, etc.
- Ocorre o despertar de uma consciência sobre a importância da implementação de cada um dos componentes de uma plataforma de gerenciamento de projetos (GP).



## 5. Conclusão

---

Um diagnóstico situacional de gerenciamento de projetos serve para identificar, por meio da percepção dos envolvidos de uma organização, qual o seu nível de maturidade em relação aos temas propostos.

A avaliação realizada, considerando o valor obtido no cálculo em relação às respostas do questionário e os níveis estabelecidos no MMGP, aponta que a Divisão de Pesquisa, segundo a percepção dos entrevistados, atualmente se enquadra no nível "Conhecido". Este nível é caracterizado por introduzir uma linguagem de Gerenciamento de Projetos na organização, geralmente coordenada por alguma gerência, e pode demonstrar uma conscientização inicial sobre as práticas e conceitos do gerenciamento de projetos.

Gestões serão feitas para que seja alcançado no prazo de 12 meses

### **Próximos passos:**

Por meio da análise das respostas, será propostas algumas ações para evolução da maturidade em gerenciamento de projetos da Divisão de Pesquisa.

## 6. Anexo I - Cálculo da maturidade

---

As 40 perguntas respondidas pelos colaboradores das Divisão de Pesquisa , foram tabuladas conforme o modelo MMGP, sendo que o somatório das respostas se encontra resumido abaixo.

O modelo considera o somatório dos pontos obtidos em função das respostas de cada uma das 40 perguntas conforme a fórmula apresentada abaixo: Nível de Maturidade =  $(100 + 10 + 25 + 32 + 20)/100 \rightarrow$  Nível = **1,87**

### **Cálculo de maturidade:**

**Passo 1:** o nível 2 é composto de 10 perguntas, que recebem diferentes valorações conforme a opção selecionada. Na tabulação das respostas, atribuem-se as seguintes pontuações às respostas:

- a) 10 pontos
- b) 7 pontos
- c) 4 pontos
- d) 2 pontos
- e) 0 pontos

Após atribuir as pontuações de acordo com as respostas, obtém-se a média de cada questão de acordo com as respostas dos participantes.

**Passo 2:** é realizada a soma das 10 questões do nível 2 (média final do nível 2).

**Passo 3:** realizar o mesmo procedimento para os níveis 3, 4 e 5 (considerando a mesma atribuição de nota para cada opção de resposta: a) 10 pontos, b) 7 pontos etc.).

**Passo 4:** Nível de Maturidade =  $[100 + (\text{média final do nível 2} + \text{média final do nível 3} + \text{média final do nível 4} + \text{média final do nível 5})]/100$

O questionário se inicia pelo nível 1 de maturidade (Inicial) e, em função das respostas das perguntas referentes aos níveis 2, 3, 4 e 5, o nível real de maturidade é calculado.

A tabela a seguir mostra como a nota alcançada no questionário pode ser avaliada:

**Nível Inicial:** todos já se encontram no nível inicial ao responderem a pesquisa, porque a fórmula do método atribui, no mínimo, a nota 1 para cada entrevistado.

# 6. Anexo I - Níveis de Maturidade

## Avaliação final

2024

1,87

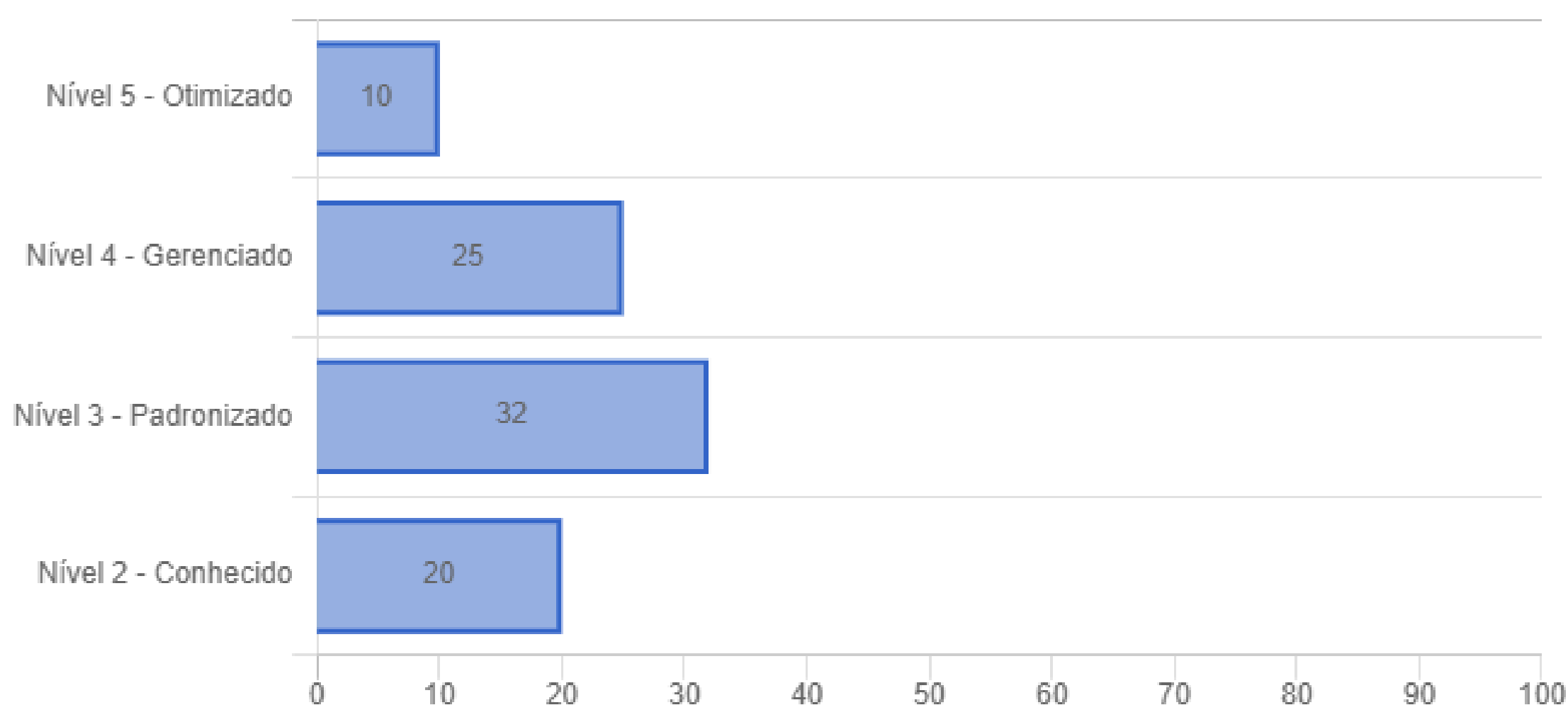
## Maturidade

Conhecido

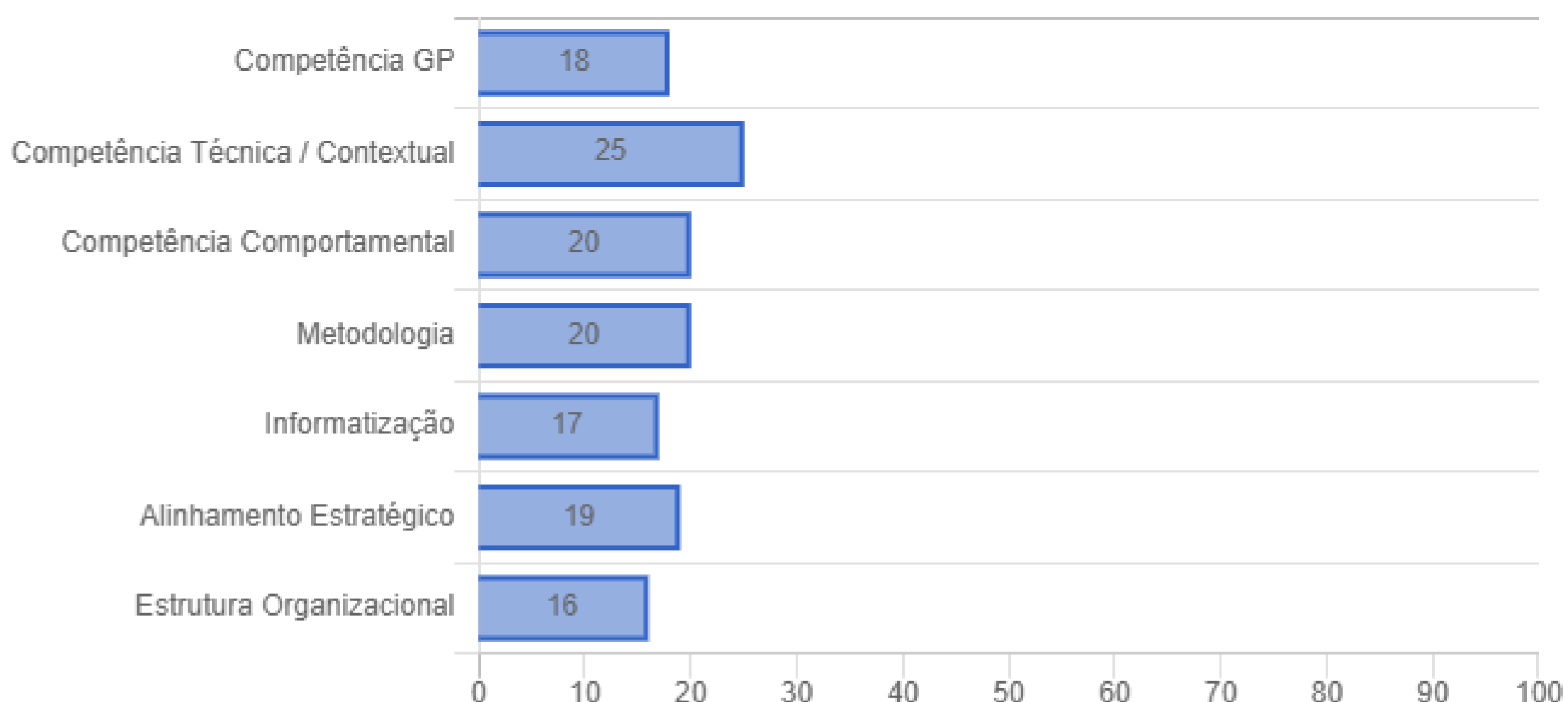
## Amostragem

08

### Pontuação por Nível



### Aderência às Dimensões (%)



## 7. Referências

---

Ministério da Agricultura. Maturidade em Gestão de Projetos. Disponível em:  
<https://www.gov.br/agricultura/pt-br/acao-a-informacao/institucional/age/pesquisa-de-maturidade-em-gestao-de-projetos/maturidade-em-gestao-de-projetos-2022.pdf>.

Prado, Darci. Maturidade em Gerenciamento de Projetos - Volume 7. 3ª ed.